

9. *Винер Н.* Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине: 2-е изд. — М.: Советское радио, 1968. — 326 с.

10. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества / С. М. Климов. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с.

11. *Петренко С. Н.* Контроллинг: Учеб. пособие. / С. Н. Петренко. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 328 с.

12. *Корнев Ю. Г.* Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення підприємницької діяльності / Ю. Г. Корнев // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 5. — С. 30—35.

13. *Barney J. B.* Firm resources and sustainable competitive advantage / J.B. Barney // Journal of Management. — Vol. 17. — № 1. — Pp. 99—120.

14. *Федюлова П. І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні / П. І.

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

ських рішень // Формування ринкової економіки. — 2009. — № 21. — С. 91—106.

16. *Гребешков О. М.* Порівняльна характеристика вітчизняної та зарубіжної практики оцінки інформаційних потреб підприємств / О.М. Гребешков // Реформування економіки України: стан та перспективи: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 26—27 листоп. 2009 р., м. Київ. — К.: МІБО КНЕУ, 2009. — С. 54—58.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2010 р.

УДК 338

**В. Я. Паздрій,**

аспірант,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## МЕТОД СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ

У статті розглянуто новий авторський інструмент стратегічного аналізу — метод стратегічної карти зовнішнього середовища. Описано алгоритм, особливості та умови використання даного методу.

**Ключові слова.** Метод стратегічної карти зовнішнього середовища, зовнішнє середовище, стратегічний аналіз, стратегічна карта.

Рассмотрен новый авторский инструмент стратегического анализа — метод стратегической карты внешней среды. Дано описание алгоритму, особенностей и условий использования данного метода.

**Ключевые слова.** Метод стратегической карты внешней среды, внешняя среда, стратегический анализ, стратегическая карта.

In article is considered the new instrument of strategic analysis — method of strategic map of external environment. Author described an algorithm, features and terms of the use of this method.

**Key words.** External environment, strategic analysis, method of strategic map of external environment, strategic map.

**Вступ.** Стратегічний аналіз середовища функціонування компанії відіграє важливу роль у її діяльності. Оскільки створює інформаційну підтримку для формування стратегії розвитку та діяльності підприємства, забезпечує моніторинг теперішнього стану середовища й дозволяє побудувати прогноз реалізації стратегічних та тактичних ініціатив компанії.

Для здійснення стратегічного аналізу існує досить широкий арсенал інструментів, який дозволяє вивчати як окремі фактори, так і групи та рівні оточення компанії. Вони відповідають різним ступеням динамізму середовища, різним вимогам щодо оперативності, достовірності, зручності тощо.

Проте сучасна інформаційна економіка висуває нові вимоги компаніям щодо проведення стратегічного аналізу по критеріям ресурсомісткості, витрат часу та комплексності представлених результатів. Така ситуація пов'язана з тим що сучасне середовище функціонування компанії надзвичайно динамічне, рухливе, мінливе, невизначене й фактори у ньому сильно взаємопов'язані між собою.

У зв'язку з цим актуальними стають завдання по дослідженню сучасних умов функціонування компанії і розробки нових та удосконалення існуючих інструментів стратегічного аналізу.

**Постановка проблеми.** Перед компаніями в умовах інформаційної економіки виникає практичне завдання проведення стратегічного аналізу — здійснення адекватного та комплексного вивчення свого середовища функціонування.

Дана постановка завдання в науковому аспекті трансформується в проблему розробки та впровадження удосконаленої методики проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення функціонування компанії, яка б у повній мірі відповідала вимогам комплексності, динамізму та вирішувала практичні задачі компаній у сучасних умовах функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу та діагностики зовнішнього середовища протягом останніх двадцятих років приділяється значна увага, як у зарубіжній літературі, так і у вітчизняній літературі.

Так, Бенсуссан Б., Фляйшер К., Портер М., Гайдаєнко Т. вивчали методики стратегічного аналізу як всього зовнішнього се-

редовища функціонування компанії, так і окремі його рівні чи навіть фактори. Джемтер П. і Хассен Д. найбільшу увагу приділяли вивченню загроз та можливостей, які створюються середовищем функціонування компанії.

Окрім цього плеяда вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема Наливайко А., Осовська Г., Баранчаєв В., Пласкова Н., Суханов С., Тяпухин А., Зуб А., Аакер Д., Ансофф І., у своїх роботах по стратегії та стратегічному менеджменті розглядали особливості вивчення зовнішнього середовища як необхідної складової для розробки та реалізації стратегії функціонування компанії.

**Мета статті.** Незважаючи на значну кількість фундаментальних праць по стратегічному аналізу зовнішнього середовища функціонування компанії, залишається не повністю дослідженими напрями удосконалення методики проведення аналізу середовища функціонування компанії в умовах інформаційної економіки.

Метою статті є представлення нового методу вивчення ділового оточення компанії, який б дозволяв будувати комплексну модель зовнішнього середовища з відображенням у ній наявних взаємозв'язків між факторами різних рівнів зовнішнього середовища та представлення напрямів впливу даних факторів на важливі показники діяльності компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Результатом дослідження по удосконаленню інструментарію стратегічного аналізу є метод стратегічної карти зовнішнього середовища. Даний метод передбачає побудову комплексної моделі системи взаємозв'язків між факторами різних рівнів ділового оточення компанії з метою аналізу, прогнозування та вироблення відповідних дій реагування на вплив ключових факторів зовнішнього середовища.

Використання методу стратегічної карти зовнішнього середовища передбачає такі етапи:

***Аналітично-графічна частина:***

1. Визначення ключових показників діяльності компанії.
2. Проведення аналізу кожного фактору зовнішнього середовища компанії як окремо, так і в комплексі.
3. Графічна візуалізація стратегічної карти зовнішнього середовища.
4. Визначення основних взаємозв'язків між факторами і нанесення їх на карту.

***Аналітично-оціночна частина:***

1. Проведення оцінки сили впливу кожного фактору й імовірності прояву зміни даного фактору на інші фактори (по каналам зв'язку).

2. Розробка комплексу рішень для покращення впливу зовнішнього середовища на важливі показники функціонування компанії.

3. Побудова системи постійного моніторингу та раннього попередження змін у зовнішньому середовищі.

Розглянемо особливості реалізації кожного з етапів.

На початку використання методу стратегічної карти рекомендується виділити генеральний показник діяльності компанії, який є адекватним для оцінки здійснення стратегії компанії. Наприклад, це може бути рівень прибутковості, ринкова капіталізація компанії тощо.

Опісля доцільним буде виокремлення двох або більше показників, між якими практично відсутня або надзвичайно низька кореляція, ієрархічність, перехрещення, які в певній пропорції впливають на формування генерального показника.

Вивчення зовнішнього середовища починається з виділення основних груп факторів зовнішнього середовища на усіх його рівнях, яке проводиться за допомогою експертного методу при залученні як працівників компанії, так і зовнішніх експертів.

При проведенні детального аналізу кожного фактору як окремо, так і в рамках аналізу певного рівня зовнішнього середовища можна використовувати уже існуючі методи аналізу ділового оточення, зокрема:

— для аналізу середовища опосередкованої дії — STEEP-, ETOM-, QUEST-аналіз, аналіз протиріч тощо;

— для аналізу середовища прямої дії — аналіз за моделлю «п'яти сил Портера», аналіз затрат конкурентів, конкурентна розвідка, структуризація конкурентного середовища, аналіз споживачів тощо.

За результатами вивчення факторів зовнішнього середовища варто приступити до розробки графічної форми стратегічної карти зовнішнього середовища. При цьому можна використовувати як варіант, запропонований на рис. 1, так і інші варіанти, які є більш зручними для компанії.

Але головною вимогою до графічної форми подачі є те, щоб вона містила два рівні середовища (прямої та непрямої дії) з виділенням окремих груп факторів, і щоб чітко було виділено два чи більше ключових показники, які у свою чергу формують генеральний показник діяльності компанії.

Нанесення на стратегічну карту зовнішнього середовища кожного фактору у відповідні чарунки передбачає наповнення карти сутнісним змістом і забезпечення чіткої її структуризації. При заповненні фактору варто вказати тенденцію його розвитку (падін-

ня, зростання, стабільність тощо). Це необхідно для того, щоб можна було пізніше чітко оцінити силу і характер впливу даного фактора на важливі показники діяльності компанії.

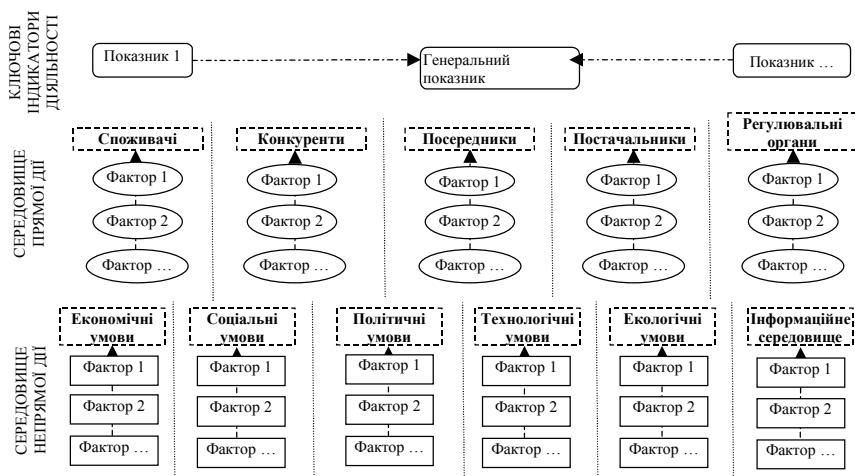


Рис. 1. Графічна форма стратегічної карти зовнішнього середовища

Окрім цього при заповненні не варто брати всі фактори, які існують, а вибирати ключові, які мають найбільшу вагу. У зв'язку з цим можлива побудова як повної карти, яка враховуватиме усі фактори зовнішнього середовища, так і побудову карти ключових показників зовнішнього середовища. Вибір тієї чи іншої форми зумовлюється потребами компанії та наявними ресурсами (людськими, часовими, матеріальними тощо).

Наступний етап визначення основних взаємозв'язків між факторами і нанесення їх на карту є одним із важливих у застосуванні даного методу.

Для проведення даного етапу рекомендовано:

- глибше проаналізувати результати уже проведених методів;
- залучити компетентних внутрішніх працівників компанії і (або) зовнішніх експертів, які здійзнять аналіз взаємозв'язків різних факторів зовнішнього середовища.

Аналітико-оціночна частина починається з оцінки сили впливу кожного фактору й оцінки ймовірності прояву зміни даного фактору на інші фактори (по взаємозв'язках між ними). Це дозволяє отримати не лише певні абстрактні оцінки про вплив зовнішнього середовища, а й мати чітке представлення сили цього впливу на діяльність компанії.

Розглянемо алгоритм проведення етапу оцінки сили впливу факторів та ймовірності їх прояву:

1) здійснюється оцінка сила впливу кожного фактору на інші фактори та на діяльність підприємства за 10-бальною шкалою (10 — найбільший вплив, 0 — вплив відсутній). Оцінку можна проводити як експертним методом, так і використовуючи результати уже проведеного аналізу середовища прямої та непрямої дії;

2) проводиться оцінка ймовірності прояву даного фактора на інші фактори від 0 до 1, де 0 — імовірність прояву впливу фактора виключена, а 1 — фактор у даний момент часу діє на інші фактори і на діяльність компанії;

3) проставляється знак «+» чи «-» залежно від направленості дії (позитивний/негативний) даного фактора на інший фактор чи на ключовий показник діяльності підприємства;

4) підрахунок значення факторів з урахуванням впливу на нього іншого фактора та напряду даного впливу, який відбувається за формулою:

$$a' = a_{start} + \sum_{i=1}^n p_i \cdot a_i, \quad (1)$$

де  $a'$  — це значення фактора, на який відбувається вплив інших факторів;

$a_{start}$  — оцінка експертом даного фактору  $a'$ ;

$n$  — кількість факторів, які мають вплив на фактор  $a'$ ;

$a_i$  — фактор зовнішнього середовища, який має вплив на фактор  $a'$ ;

$p_i$  — ймовірність прояву даного фактора з відповідним знаком впливу.

На основі проведеного аналізу за допомогою методу стратегічної карти зовнішнього середовища ми отримуємо комплексну модель з оцінкою кожного фактору та взаємозв'язків між ними. Проте це лише статичне відображення нашого ділового оточення, яке матиме цінність протягом невеликого проміжку часу. Тому для більш ємнісного використання вище описаного методу варто розробити комплекс рішень для покращення стану зовнішнього середовища і побудувати модель моніторингу зовнішнього середовища на основі виявлених взаємозв'язків між факторами.

Для розробки комплексу рішень аналізуються всі взаємозв'язки між факторами, які мають найбільший негативний і позитивний вплив. Це необхідно для того, щоб у повній мірі зрозуміти, які фактори є загрозою для досягнення необхідних результатів, а які можуть давати значні переваги для діяльності компанії.

Після цього розробляється система рішень, яка забезпечить зменшення негативного впливу зовнішнього середовища й посилення використання переваг, які дає дане середовище. Безпосередній перелік рішень та механізм їх реалізації формується за допомогою уже існуючих систем прийняття та реалізації рішень з урахуванням усіх результатів попереднього аналізу.

Окрім поточного чи прогнозного вивчення зовнішнього середовища, в рамках даного методу стратегічної карти зовнішнього середовища є можливість розробки системи попереднього попередження змін у зовнішньому середовищі за такими етапами:

**1. Розробка системи показників**, які дозволяють відслідковувати зміни факторів зовнішнього оточення компанії і прогнозувати вплив цих змін на ключові показники діяльності компанії. Дана система може представляти у вигляді аналітичних систем, які відслідковують зміни у стані зовнішнього середовища і дають прогноз певного часового відрізка на розвиток діяльності компанії.

**2. Розробка системи прийняття рішень** з приводу реагування на можливості та загрози зовнішнього середовища, і пошуку можливості впливу на окремі фактори зовнішнього середовища, щоб воно стало якомога комфортним для функціонування та лідерства даної компанії на ринку.

Розглянувши алгоритм проведення метод стратегічної карти зовнішнього середовища, можна виділити переваги та недоліки даного методу.

Основними перевагами методу стратегічної карти зовнішнього середовища є:

- комплексне представлення всіх рівнів зовнішнього середовища;

- виявлення каналів впливу кожного фактору на ключові показники діяльності підприємства;

- можливість інтегрувати результати інших методів аналізу зовнішнього середовища;

- наявність різних аспектів вивчення стану зовнішнього середовища: поточного, прогностичного та моніторингового.

Проте даний метод, як й інші не позбавлений і ряду недоліків, які актуальні на даному етапі дослідження:

- трудомісткість використання;

- необхідність професійних аналітиків;

- переважання використання якісних показників, хоча це є проблемою багатьох існуючих методів стратегічного аналізу;

- сильний вплив суб'єктивного фактору;

—низька динамічність методу й недостатня формалізація отриманих результатів.

Але більшість цих недосконалостей можна подолати, поліпшивши механізм проведення даного методу, що є одним із напрямів подальших досліджень.

**Висновки.** В представленій статті вперше запропоновано новий авторський метод стратегічного аналізу, який б вивчав фактори різних рівнів зовнішнього середовища в їхньому взаємозв'язку між собою. На його основі з'являється можливість будувати моделі моніторингу зовнішнього середовища для виявлення появи на ранньому етапі загроз та можливостей з розробкою подальших дій для їх нейтралізації чи використання.

Запропонований алгоритм проведення дозволяє різним компаніям на практиці використовувати метод стратегічної карти зовнішнього середовища і проводити необхідну аналітичну та прогностичну роботу для складання повноцінної картини свого середовища функціонування.

Основними перевагами даного методу є комплексність побудови моделі зовнішнього середовища, урахування основних характеристик зовнішнього середовища даної компанії.

І, наприкінці, варто зауважити, що запропонований метод стратегічної карти зовнішнього середовища було апробовано на прикладі компанії, яка надавала туроператорські послуги. Результати, які були отримані весною 2009 року, свідчили про вкрай негативний тиск зовнішнього середовища на діяльність компанії (на фоні наявності досить потужного потенціалу). Правильність та адекватність зроблених висновків були підтверджені часом протягом 2009 року, коли було прийнято рішення власниками про продаж компанії і фактичне припинення її діяльності.

**Перспективи подальших розробок.** Подальшими напрямками дослідження можуть бути удосконалення аналітичної бази методу стратегічної карти зовнішнього середовища для надання йому більшого ступеню об'єктивності та удосконалення процедур аналізу отриманих результатів та розробки системи прогнозування стану зовнішнього середовища.

Окрім цього майбутніми перспективами дослідження буде розробка нових методів, які удосконалюватимуть методику проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища й відповідатимуть сучасним умовам функціонування компаній, і які сприятимуть формуванню проактивної моделі поведінки компанії.



## Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с. — (Серия «Теория менеджмента»).
2. Бенсуссан Б., Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 549 с.
3. Гайденок Т. А. Маркетинговое управление: Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. — М.: ЭКСМО, 2005.—386 с.
4. Портер М. Конкуренция: Учебн. пос.: Пер. с англ.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.— 454 с.
5. Сапир Ж. Экономика информации: новая парадигма и ее границы // Вопросы экономики.—2005.—№ 10.—С. 4—24.
6. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с: — (Серия «Учебник для вузов»).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2010 р.

УДК 336.71.012.23

**А. М. Кириченко,**

аспірант,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

Успіхи в розвитку ринку банківських послуг для вітчизняних банків неможливі без розв'язання проблем організації маркетингової роботи банку, зміст і цілі якої істотно змінюються під впливом швидкого посилення конкуренції, на фінансових ринках і мінливих відносинах між банками й клієнтурою. Тому маркетинг банківський стає одним з основних інструментів підвищення ефективності банківської діяльності.

**Ключеві слова:** банк, клієнт, ринок, банківський маркетинг, конкуренція, банківські послуги, маркетинг, середовище банку, маркетингові дослідження, продукт, потреби.

Успехи в развитии рынка банковских услуг для отечественных банков невозможны без решения проблем организации маркетинговой работы банка, содержание и цели которой существенно меняются под влиянием быстрого усиления конкуренции на финансовых рынках и меняющихся отношениях между банками и клиентурой. Поэтому маркетинг банковский становится одним из основных инструментов повышения эффективности банковской деятельности.